

Mitarbeiterzufriedenheit

Zufriedene Mitarbeiter machen zufriedene Kunden

Eine Wechselwirkung der Zufriedenheit von Mitarbeitern und Kunden dürfte unbestritten sein. Die Frage ist, wie ein positiver Zyklus entsteht. Die Kunst der Führung besteht somit darin, diesen positiven Zyklus zu steuern. Dieser Beitrag zeigt Ansatzpunkte zur Umsetzung.

› Gisi Roger Eric

Verschiedene Unternehmen haben die Wirkungsbeziehung «Zufriedene Mitarbeiter – zufriedene Kunden» in der Praxis untersucht und eine eindeutige Korrelation festgestellt. Das Personal ist demnach der wichtigste Erfolgsfaktor eines Unternehmens. Man muss dabei sehen, dass die Schwierigkeit hoher Kundenzufriedenheit im Dienstleistungsbereich, und damit auch im Handel, sehr viel grösser ist als in der warenproduzierenden Industrie.

Für Dienstleistungen geht die Anforderung dahin, dass man eigentlich nicht nur jeden Tag, sondern in jedem Moment mit jeder Dienstleistung eine Höchstleistung erbringen muss, damit der Kunde zufrieden ist. Die Herausforderung ist nicht, 99,9 Prozent gut zu sein, sondern die grosse Herausforderung ist, 0,1 Prozent nicht schlecht zu sein. Dabei wird guter Service erst dadurch wirklich gut, dass man das Gewöhnliche zu einem besonderen Erlebnis macht.

Drei Ansatzpunkte

1. Der Controller interessierte sich bisher nicht für Kunden. Man muss sich die Frage stellen, inwieweit Controller einbezogen werden sollen in die Messung von

Kundenzufriedenheit und Mitarbeiterzufriedenheit. In der Praxis ist dies bisher kaum der Fall. Das muss sich ändern. Von daher ist der Ansatz «Controller interessieren sich für Kundenzufriedenheit» eine wesentliche Erweiterung.

2. Alle «weichen» Faktoren sind sehr viel schwerer zu messen als andere Steuerungsgrössen, denn sie sind subjektiv. Wenn der Kunde oder Mitarbeiter aber

sein Verhalten danach ausrichtet, werden sie zu kritischen Erfolgsfaktoren.

3. Die Schwierigkeiten, Kunden- und Mitarbeiterzufriedenheit zu messen, führen dazu, dass man sie nicht zu einem der entscheidenden Kriterien macht und nicht zu den Steuerungsgrössen rechnet. Also muss das Ziel sein, beide Grössen messen und so auch beeinflussen zu können.

Wenn Unternehmen Mitarbeiterzufriedenheit, Engagement und Kundenzufriedenheit nicht messen, haben sie keine Grundlage für Verbesserungen. Der Ansatz ist Marketing nach innen und aussen: Was man an Prozessschritten und Wechselwirkungen aus dem Absatzmarketing kennt, lässt sich auf das Personalmarketing übertragen, und ein Käufer wird zu einem Stammkunden, gewissermassen zu einem Missionar, der das Unternehmen bei anderen empfiehlt.

Dies lässt sich ebenso auf die Mitarbeiter anwenden. Was bekommen sie angeboten, bezogen auf Arbeitssituation, Arbeitsinhalte, Entwicklung und Betreuung im Sinne einer zusätzlichen Servicequalität? Die Information ist in der Regel immer ein kritischer Faktor. Information ist eine Bring-, aber auch eine Holschuld.



kurz & bündig

- › Das Verhalten des Kunden hängt von seiner eigenen Persönlichkeit und seinen Erfahrungen mit den Mitarbeitern ab.
- › Weniger als zehn Prozent der unzufriedenen Kunden beschwerten sich tatsächlich.
- › Nur wer etwas glaubwürdig vorlebt, kann Mitarbeiter dazu bringen, dies überzeugt und damit auch glaubwürdig gegenüber dem Kunden zu vertreten.
- › Für zufriedene Mitarbeiter braucht es nachhaltigere Ansätze in der Personalentwicklung, ein Marketing nach innen.

Also muss man geeignete Instrumente und Modelle einführen: Statt noch mehr Papier zu bedrucken und zu verteilen, zum Beispiel den Mitarbeitern die Möglichkeit geben, Informationen über das Internet selbst abzurufen.

Verhalten prägt Verhalten

Die Frage ist, wie ein positiver Zyklus entsteht. Die Kunst der Führung besteht darin, ihn zu steuern. Der Mitarbeiter wird durch Training in die Lage versetzt, Konflikte mit Kunden zu bewältigen und bekommt dazu Unterstützung vom Management. Das Verhalten des Kunden hängt von seiner Persönlichkeit und seinen Erfahrungen mit den Mitarbeitern ab. Zusätzliche Beeinflussung kommt vom sozialen Umfeld. Dreh- und Angelpunkt ist die Qualifikation und entscheidend die Frage: Was sind die definierten Anforderungen, die erwarteten Vorleistungen?

Hier muss man seinen Mitarbeitern eines klar machen: Der Kunde hat immer recht! Auch wenn er in allem anderen unrecht hat, dann hat er zumindest ein Recht auf guten Service. Es steht ausser Frage, dass dieser Anspruch gerade in Konfliktsituationen nicht leicht ist. Meistens ist er nur auf der Basis eines intensiven und gezielten Trainings zu erfüllen.

Weniger als zehn Prozent der unzufriedenen Kunden beschwerten sich tatsächlich. Wenn also eine Unternehmensleitung behauptet: «Bei uns beschwert sich keiner», dann besagt das noch nicht viel. Und vier Fünftel der Kunden, die sich zunächst beschwert haben, sind später wieder zufrieden und werden sogar zu Stammkunden. Voraussetzung ist: Ihre Beschwerde wird ernst genommen, sie werden zuvorkommend behandelt und innerhalb eines angemessenen Zeitraums (in der Regel nie länger als fünf Tage, besser aber inner-

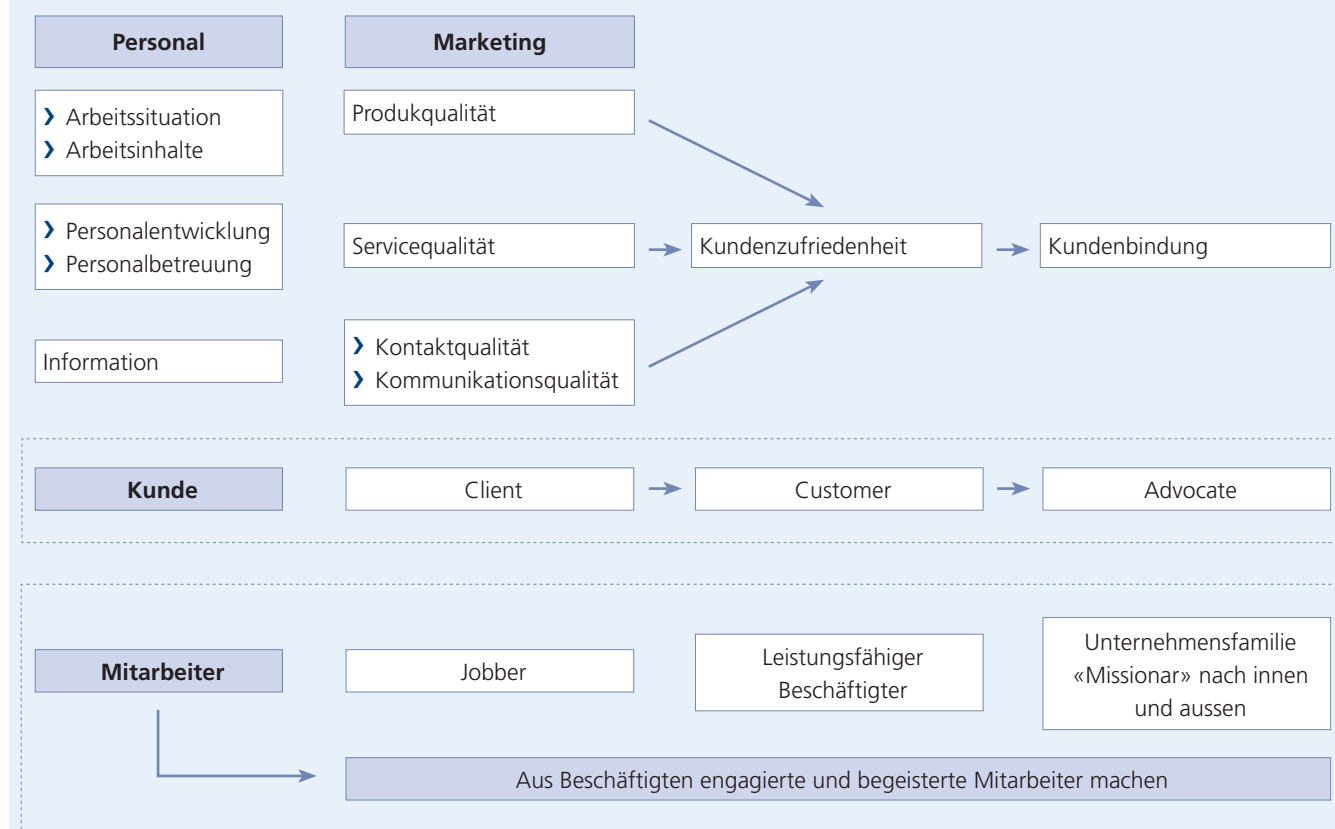
halb von ein oder zwei Tagen) wird ihnen eine akzeptable Lösung angeboten.

Anforderungen

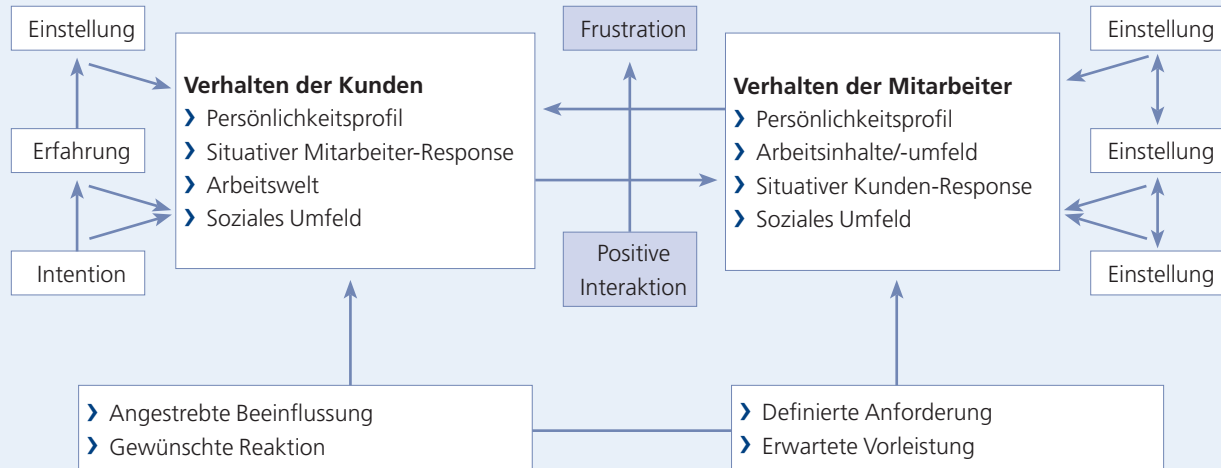
Aus dieser Ausgangssituation lassen sich die Anforderungen direkt ableiten. Dabei gilt ein Grundsatz: Veränderung fängt immer im Kopf an. Nötig ist also ein Umdenken und ein neues Verständnis, sowohl bei Führungskräften als auch bei Mitarbeitern. Das ist immer auch eine Frage der Philosophie. Es reicht nicht aus, ein Leitbild zu entwickeln und zu sagen, «wir verhalten uns danach». Nötig sind greifbare Instrumente. Aber wenn man sich Vision und Ziel nicht klarmacht, hat man keine Chance, allen dieses neue Denken zu vermitteln.

Da braucht es nachhaltigere Ansätze in der Personalentwicklung. Beispielsweise; dass der «neue» Kunde: Arbeit-Geber

Abb. 1: Verhalten prägt Verhalten



Quelle: Roger Gisi, Winning Complex Business® ISBN 3-936179-15-8

Abb. 2: Kundenbindung durch Qualität – im Absatz- und Personalmarketing**Verhaltensinterdependenzen**

Quelle: Roger Gisi, Winning Complex Business® ISBN 3-936179-15-8

statt Abnehmer ist, der «neue» Mitarbeiter Kapital statt nur ein Kostenfaktor darstellt, der Entwicklungspfade von Mitarbeitern, also die «neue» Karriere eine Vermögensentwicklung statt nur ein Aufstieg ist. Die «neue» Organisation muss das Gefäss eines lebendigen Organismus darstellen und der «neue» Manager ist eher Animateur statt ein Dompteur.

Dieses neue Denken ist zugleich Richtschnur und Anspruch. Es führt zu einem neuen Verständnis und fordert entsprechendes Verhalten. Die Messlatte muss hoch sein, aber man muss erreichbare Teilziele definieren – und das heisst, Qualitätsstandards formulieren, die zu 100 Prozent erfüllt werden können. Weniger macht die Absicht und das Management unglaubwürdig.

Nicht ohne Führungskompetenz

Erfolgreiche Qualitätssteigerungen, Produktivitätserhöhungen und Kostensenkungen sind die Grundlage für Anreize und Leistungsprämien. Wer die Mitarbeiter nicht am wirtschaftlichen Erfolg beteiligt, hat keine Chance. Führen heisst vormachen. Nur wer etwas glaubwürdig vorlebt, kann Mitarbeiter dazu bringen,

dies überzeugt und damit auch wieder glaubwürdig gegenüber dem Kunden zu vertreten. Das legt die Schlussfolgerung nahe: Wenn man über «Kundenzufriedenheit = Mitarbeiterzufriedenheit»

spricht, muss man eigentlich ein Bindeglied einfügen, so dass es heisst: Kundenzufriedenheit – Führungskompetenz – Mitarbeiterzufriedenheit. «

**Porträt**

Roger Eric Gisi
Geschäftsführer

Roger Eric Gisi ist Geschäftsführer des Beratungsunternehmens Gisi Consult sowie Gründer und Inhaber der Schweizer Experten- und Marktplattformen für CRM, Security und Cloud. Der «CRM-Finder» versteht sich als neutrale, unabhängige Wissens- und Informationsplattform für den Schweizer CRM-Markt. Der «Security-Finder» ist eine Online-Kompetenz-Plattform für integrierte Sicherheit in der Schweiz. Mit dem «Cloud-Finder» betreibt Gisi seit Kurzem eine weitere Plattform. Die drei Plattformen wollen dem verstärkten Wunsch nach Kompetenzzentren Rechnung tragen und Beiträge zur Marktentwicklung leisten. Dazu werden wichtige IT-Themen forciert, aus verschiedenen Perspektiven betrachtet mit dem Ziel, die Brücke zur Business-Relevanz zu schlagen und mit dieser Expertise zu den Entscheidern zu gelangen. Mehr Informationen unter

**Kontakt**

rgisi@gisi.ch
www.gisi.ch, www.customervalue.ch